



**LAPORAN PENELITIAN
KEILMUAN MANDIRI BIDANG ILMU UNTUK
PENGAYAAN BAHAN AJAR**

**PRAKTEK PROSES SELEKSI KARYAWAN
PADA UNIVERSITAS TERBUKA**

Oleh:

Drs. Moh. Muzammil, MM

Nenah Sunarsih, SE

Devi Ayuni, SE

**PUSAT KEILMUAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS TERBUKA
Tahun 2007**





Lembar Pengesahan
Laporan Penelitian Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat

- | | | | |
|----|---------------------------|---|--|
| 1. | Judul Penelitian | : | Praktek Proses Seleksi Karyawan Pada Universitas Terbuka |
| 2. | a. Mata Kuliah | : | Manajemen Sumber Daya Manusia (EKMA 4214) |
| | b. Bidang Kajian | : | Manajemen (MSDM) |
| 3. | Ketua Peneliti | | |
| | a. Nama Lengkap & Gelar | : | Drs. Moh. Muzammil, MM |
| | b. Jenis Kelamin | : | Laki-laki |
| | c. Pangkat, Golongan, NIP | : | Penata, III/c, 131671544 |
| | d. Program Studi/Jurusan | : | Manajemen/Manajemen |
| | e. Fakultas | : | Ekonomi |
| | f. Alamat rumah: | : | Jl. Belimbing IV no.12 Bantar Jati Bogor |
| | g. Nomor Telepon/HP | : | (0251) 338114 |
| | h. Email | : | muzamil@mail.ut.ac.id |
| 4. | Nama Anggota Peneliti | : | 1. Nenah Sunarsih, S.E.
2. Devi Ayuni, S.E. |
| 5. | a. Periode Penelitian | : | 2007 |
| | b. Lama Penelitian | : | 6 (enam) bulan |
| 6. | Biaya Penelitian | : | Rp. 10.000.000,-
(Sepuluh Juta Rupiah) |

Pondok Cabe, 18 Desember 2007

Mengetahui
Dekan

Drs. Yun Iswanto, M.Si
NIP. 131675901

Ketua Peneliti,

Drs. Moh. Muzammil, MM
NIP. 131671544

Mengetahui,
Kepala Pusat Keilmuan

Endang Nugraheni
NIP 131476464



Menyetujui,
Ketua LPPM

Agus Eko Purwanto
NIP 132902049



DAFTAR ISI

	Halaman
Daftar Isi	i
Kata Pengantar	ii
 BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Tujuan	3
D. Manfaat	3
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pentingnya Seleksi	4
B. Pengertian Seleksi	4
C. Proses Seleksi Karyawan	6
D. Tahap-tahap Sebelum Proses Seleksi	11
 BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	13
B. Sampel Penelitian dan Informan	16
C. Pengumpulan Data	16
D. Metode Analisis Data	17
 BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Proses Seleksi Karyawan di UT	18
B. Perbandingan antara Proses Seleksi Karyawan di UT dengan Proses Seleksi Berdasarkan Teori	21
C. Analisis Lebih Mendalam Terhadap Proses Seleksi Karyawan di UT	22
 BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	26
B. Saran	26
 Rekomendasi Hasil Penelitian	
Daftar Pustaka	
Lampiran	



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah swt karena atas perkenanNya, akhirnya kami dapat menyelesaikan laporan penelitian yang berjudul PRAKTEK PROSES SELEKSI KARYAWAN PADA UNIVERSITAS TERBUKA.

Penelitian ini ditujukan untuk memperkaya khazanah ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama dalam penerapan proses seleksi karyawan. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjembatani antara teori dalam BMP MSDM dengan praktek.

Kami menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Segenap pimpinan LPPM Universitas Terbuka
2. Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka
3. Kepala Bagian Kepegawain Universitas Terbuka dan jajarannya
4. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya laporan ini

Kami sebagai tim peneliti mengakui masih banyak kekurangan, baik dari aspek substansi maupun metodologi yang digunakan. Oleh karena itu, kami membuka diri terhadap berbagai masukan demi sempurnanya laporan penelitian ini.

Tangerang

Tim Peneliti



PRAKTEK PROSES SELEKSI KARYAWAN PADA UNIVERSITAS TERBUKA

Drs. Moh. Muzammil, MM, Nenah Sunarsih, SE, & Devi Ayuni, SE
muzamil@mail.ut.ac.id, nenah@mail.ut.ac.id, devi@mail.ut.ac.id,

Abstrak

Untuk mendapatkan sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan Universitas Terbuka, maka langkah strategis yang harus dilakukan oleh Universitas Terbuka adalah melakukan proses seleksi karyawan secara benar. Proses seleksi karyawan menjadi salah satu hal yang krusial, khususnya jika ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia yang dibutuhkan sangat terbatas, namun disisi lain banyak organisasi yang membutuhkan tenaga kerja tersebut. Oleh karena itu maka proses seleksi di Universitas Terbuka harus dikelola dengan baik. Untuk memastikan hal itu, maka perlu dilakukan suatu kajian apakah proses seleksi di Universitas Terbuka sudah sesuai dengan peraturan dan prosedur yang telah ditentukan. Metodologi penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode deskriptif kualitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan wawancara secara mendalam serta mempelajari dokumen. Secara garis besar, proses seleksi karyawan baru di UT sudah sesuai dengan beberapa teori yang dikemukakan para ahli atau penulis buku Manajemen Sumberdaya Manusia. Walaupun demikian, diantara proses tersebut, ada beberapa hal yang belum dilakukan atau belum sesuai dengan kaidah-kaidah atau proses seleksi berdasarkan teori.

Kata kunci :

- Proses seleksi
- Karyawan



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Jika kita mengamati perkembangan di belahan bumi manapun, tidak terkecuali di Indonesia, kita akan merasakan perubahan yang sangat luar biasa. Derasnya arus globalisasi, liberalisasi perdagangan, perkembangan teknologi yang pesat, tuntutan konsumen yang semakin kritis telah mengubah “aturan main” dalam menjalankan roda organisasi, baik yang berorientasi laba atau non-laba, tak terkecuali perguruan tinggi. Dalam dunia pendidikan tinggi, aroma persaingan untuk menjaring mahasiswa merupakan keniscayaan yang tidak dapat dibantah lagi. Maraknya perkuliahan kelas jauh, perkuliahan Sabtu-Minggu, perkuliahan malam khusus karyawan, dan kelas ekstensi merupakan salah satu fenomena yang menggambarkan sengitnya persaingan memperebutkan mahasiswa. Antar mereka, kini terjadi perlombaan untuk saling mengungguli. Bahkan, hampir di setiap kota atau kabupaten, terutama di pulau Jawa, paling tidak terdapat satu perguruan tinggi. Oleh karena itu, situasi persaingan dalam memperebutkan mahasiswa yang dahulu statis, kini menjadi sangat dinamis. Keunggulan bersaing yang dimiliki suatu perguruan tinggi yang diharapkan dapat bertahan lama, kini terpaksa “bertekuk lutut” pada keunggulan baru yang diciptakan perguruan tinggi lainnya.

Menghadapi situasi seperti itu, sedikit atau banyak, Universitas Terbuka sulit menghindar dari pengaruh perubahan eksternal tersebut. Untuk itu, Universitas Terbuka dituntut untuk selalu meningkatkan *value* dan memperbaharui keunggulannya demi kepuasan *stakeholdernya*. Oleh karena itu, Universitas Terbuka harus pandai-pandai memandang masa depannya, kemudian menyesuaikan arah kebijakannya dengan perubahan yang akan dihadapinya. Dengan kata lain, Universitas Terbuka harus mempunyai kemauan untuk secara terus-menerus belajar guna mengembangkan ide-ide baru, serta cara-cara baru dalam pengelolaan institusinya. Seperti dikatakan Peter Senge, organisasi yang paling berhasil adalah perusahaan yang disebut *organisasi pembelajar*. Organisasi pembelajar hanya dapat dicapai melalui individu-individu yang belajar (Senge, hal 135). Oleh karena itu, menciptakan manusia-manusia pembelajar atau

knowledge workers yang berkualitas merupakan hal yang tidak dapat ditawar-tawar lagi bagi Universitas Terbuka. Para manusia-manusia pembelajar inilah yang nanti akan memimpin perubahan dan inovasi di Universitas Terbuka.

Untuk mendapatkan sumberdaya manusia pembelajar yang sesuai dengan kebutuhan Universitas Terbuka, maka langkah strategis yang harus dilakukan oleh Universitas Terbuka adalah melakukan proses seleksi karyawan secara benar. Proses seleksi karyawan menjadi salah satu hal yang krusial, khususnya jika ketersediaan (*supply*) sumberdaya manusia yang dibutuhkan sangat terbatas, namun disisi lain banyak organisasi yang membutuhkan tenaga kerja tersebut. Sebagai gambaran, Universitas Terbuka sangat membutuhkan sumberdaya manusia yang mumpuni dalam teknologi informasi (IT), namun banyak organisasi lain yang juga membutuhkan tenaga ahli di bidang tersebut, bahkan mereka berani memberikan imbalan yang lebih menggiurkan. Untuk itulah maka Universitas Terbuka harus 'bersaing' untuk mendapatkan calon pegawai yang terbaik untuk mengisi jabatan yang lowong - yang secara alamiah terjadi karena adanya pegawai yang pensiun, mengundurkan diri, atau karena adanya perkembangan baru yang menuntut adanya pegawai baru atau kompetensi baru. Dapat dibayangkan bagaimana kualitas sumberdaya manusia di Universitas Terbuka jika hanya mampu menjaring calon pegawai yang tidak baik. Oleh karena itu maka proses seleksi di Universitas Terbuka harus dikelola dengan baik. Untuk memastikan hal itu, maka perlu dilakukan suatu kajian apakah proses seleksi di Universitas Terbuka sudah sesuai dengan peraturan dan prosedur yang telah ditentukan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah :“Bagaimana praktek proses seleksi karyawan pada Universitas Terbuka?”

C. TUJUAN

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui praktek proses seleksi karyawan pada Universitas Terbuka.
- b. Untuk mengetahui apakah proses seleksi karyawan pada Universitas Terbuka sudah sesuai dengan teori yang terdapat dalam BMP MSDM.

D. MANFAAT

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat antara lain:

1. Merupakan evaluasi diri bagi Universitas Terbuka, terutama untuk Bagian Kepegawaian atau BAUK dalam menentukan proses seleksi karyawan.
2. Memberikan masukan bagi jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka dalam rangka peningkatan kualitas BMP MSDM.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pentingnya Seleksi

Berbagai perubahan lingkungan yang menerpa suatu organisasi tak pelak akan berimbas pada organisasi tersebut. Sebagai implikasinya, maka organisasi tersebut harus adaptif terhadap perubahan yang terjadi. Salah satu bidang fungsional yang harus menjadi fokus perhatian organisasi untuk menghadapi perubahan tersebut adalah manajemen sumberdaya manusia. Semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia - dalam arti mampu menciptakan inovasi, menciptakan nilai-nilai baru bagi organisasi, maka posisi organisasi tersebut dalam meraih keunggulan bersaing akan semakin kokoh. Salah satu cara untuk menjadikan sumberdaya manusia yang berkualitas adalah dengan membudayakan proses belajar (*learning process*) di dalam organisasi dan menjadikan organisasi tersebut sebagai *learning organization*. Mewujudkan hal itu tidaklah mudah. Merubah mental, budaya dan perilaku manusia bukan pekerjaan ringan. Namun menghadapi lingkungan yang begitu dinamis, tidak ada pilihan lain bagi suatu organisasi kecuali menyiapkan sumberdaya manusianya agar mempunyai kompetensi tinggi, yaitu kompetensi yang sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan organisasi tersebut. Untuk itu salah satu langkah krusial bagi organisasi tersebut adalah melakukan proses rekrutmen dan seleksi pegawai secara ketat.

B. Pengertian Seleksi

Menurut William B. Werther, Jr. dan Keith Davis (1999) mengatakan bahwa : *Selection process is a series of specific steps used to decide which recruits should be hired. The process determines the candidate who are likely to be succesful and eliminate those to fail*. Seleksi merupakan serangkaian proses spesifik yang digunakan untuk memutuskan pelamar-pelamar yang akan diterima. Proses ini menentukan siapa calon-calon yang akan lolos dan menyisihkan pelamar-pelamar lain yang tidak lolos.

Menurut Noe, Hollenbeck, et.al, *personnel selection is the process by which companies decide who will or will not be allowed into their organization*. Sedangkan pengertian

seleksi menurut Simamora (1997) adalah proses dengannya sebuah perusahaan memilih dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Pengertian ini menekankan pada aspek efektivitas seleksi. Kendati demikian, keputusan-keputusan seleksi harus efisien juga. Seleksi harus meningkatkan proporsi karyawan yang sukses yang terpilih dari sekelompok pelamar pada biaya yang serendah mungkin. Proses seleksi dimulai ketika pelamar melamar pekerjaan di perusahaan dan berakhir pada saat diambil keputusan pengangkatan.

Sedangkan pengertian dari seleksi (Mathis & Jackson, 2001) adalah proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi. Tanpa sumber daya manusia yang memenuhi persyaratan, sebuah organisasi berada dalam posisi sulit untuk berhasil. Seleksi lebih dari sekadar pemilihan orang terbaik dari yang tersedia. Menyeleksi sekumpulan pengetahuan, keahlian dan kemampuan (*Knowledge-Skills-Abilities-KSA's*) yang sesuai pada dasarnya merupakan usaha untuk memperoleh “kecocokan” antara apa yang dapat dilakukan oleh pelamar, apa yang ingin dilakukan oleh pelamar serta apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

Seleksi SDM itu penting karena tiga alasan (Simamora, 1997). *Pertama*, kinerja para manajer/pimpinan akan senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahannya. Pegawai yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja secara efektif, dan sudah barang tentu kinerja para manajer/pimpinan akan terganggu. Jadi momentum untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan tersebut adalah sebelum orang-orang tersebut memasuki organisasi, bukan setelah memasukinya. *Kedua*, penyaringan yang efektif adalah penting karena biaya-biaya merekrut dan mengangkat karyawan. Biaya-biaya untuk mengangkat seorang eksekutif sangatlah mahal, yang meliputi biaya-biaya wawancara, pengecekan referensi dan perjalanan/relokasi. Biaya-biaya untuk mengangkat karyawan-karyawan non-eksekutif memang lebih rendah, namun biaya-biaya tersebut tetap perlu ditekan. *Ketiga*, seleksi yang baik itu penting karena untuk menghindari dampak hukum akibat proses yang serampangan. Legislasi ketentuan-ketentuan pemerintah, keputusan-keputusan pengadilan mensyaratkan

organisasi agar secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur-prosedur seleksinya dalam rangka memastikan bahwa organisasi tersebut tidak melakukan praktik-praktik yang diskriminatif.

Adapun sasaran dari seleksi (Simamora, 1997) meliputi :

1. Efisiensi

Seleksi menentukan siapa yang akan bergabung dengan organisasi. Orang-orang yang baru diangkat kerap akan menghabiskan waktu bertahun-tahun bersama organisasi dan mereka menjadi sumber daya organisasi dimana organisasi tersebut akan bergantung pada kinerja mereka. Aktivitas seleksi dapat memakan biaya sangat besar jika sumberdaya manusia yang direkrut tidak dapat berkontribusi secara optimal dan tidak mampu membuahkan kembali investasi yang sangat tinggi.

2. Ekuitas

Aktivitas seleksi merupakan sinyal yang paling kentara dan paling penting tentang bagaimana komitmen organisasi terhadap keadilan dan kepatuhan legal. Aktivitas seleksi merupakan kontak pertama para pelamar dengan organisasi yang ingin dimasukinya dan mereka memakai aktivitas-aktivitas seleksi sebagai sinyal-sinyal tentang atribut organisasi tersebut.

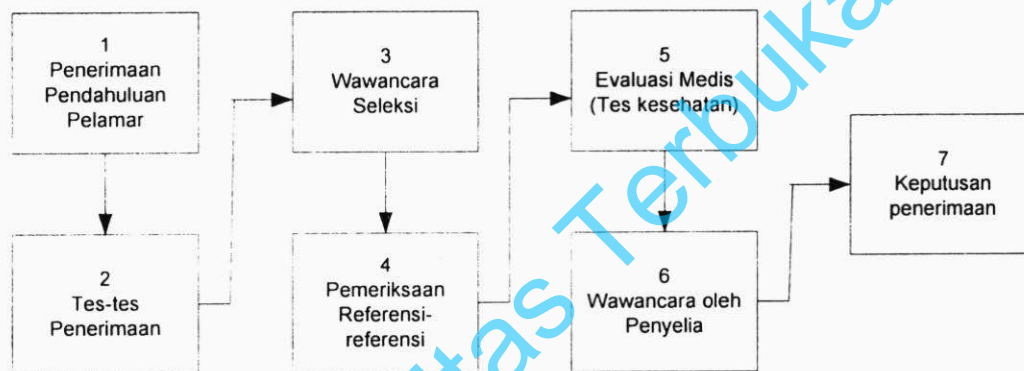
C. Proses Seleksi Karyawan

Proses seleksi merupakan suatu urutan langkah yang harus dilalui oleh pelamar yang tujuannya untuk meneliti, menguji dan memilih para palamar apakah sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan perusahaan. Pada umumnya proses seleksi yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah tidak sama. Hal ini disebabkan masing-masing organisasi mempunyai kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda dalam usaha mendapatkan pegawai yang diinginkan. Dengan kata lain, bahwa sampai saat ini belum ada standar untuk proses seleksi yang berlaku umum untuk segala situasi dan kondisi organisasi. Kendati demikian, ada langkah-langkah seleksi yang dapat dijadikan acuan dalam melaksanakan proses seleksi.

Langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang biasa digunakan paling tidak terdiri dari tujuh langkah. Untuk pelamar yang berasal dari suplai internal, kadang-kadang tidak perlu melalui beberapa langkah, seperti penerimaan pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis (kesehatan). Menurut Handoko (2000), proses seleksi bagi para pelamar eksternal adalah sebagai berikut.

Gambar 1

Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi



Sumber : Handoko, 2000

Langkah 1 : Penerimaan Pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para pelamar sedangkan para pelamar memilih organisasi. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor Divisi Sumberdaya Manusia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Bagaimana penerimaan pertama ditangani telah mulai membentuk pendapat pelamar tentang organisasi tersebut. Bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi. Langkah selanjutnya adalah memeriksa kebenaran informasi lamaran.

Langkah 2 : Tes-Tes Penerimaan

Tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lainnya dan para karyawan sekarang. Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan perpaduan antara kemampuan, pengalaman, kepribadian pelamar, dan persyaratan jabatan. Selain itu perusahaan harus memeriksa laporan-laporan latar belakang pendidikannya, keterangan pengalaman kerja dan kegiatan-kegiatan di luar kurikulum formal, karena prestasi masa lalu masih merupakan petunjuk paling baik bagi prestasi di waktu yang akan datang. Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka tes tersebut harus valid dan reliabel. Tes penerimaan hanya merupakan suatu teknis diantara berbagai teknik yang digunakan dalam proses seleksi, karena tes hanya dapat dilakukan terhadap faktor-faktor yang bisa diuji secara mudah. Hal-hal lain yang tidak dapat diukur melalui pengujian mungkin sama pentingnya.

Langkah 3 : Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi dapat diterimanya atau tidak seorang pelamar. *Interviewer* mencari jawaban dari dua pertanyaan umum. Dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan? Bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar-pelamar lain? Wawancara merupakan teknik seleksi yang paling luas digunakan. Suatu studi melaporkan bahwa 90 persen organisasi yang disurvei lebih mempercayai hasil wawancara daripada sumber-sumber informasi seleksi lainnya. Selain itu, wawancara mempunyai tingkat fleksibilitas tinggi, karena dapat diterapkan baik terhadap calon karyawan manajerial ataupun operasional, berketerampilan tinggi atau rendah, maupun staf. Teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah yaitu pewawancara mempelajari pelamar dan pelamar mempelajari perusahaan. Wawancara seleksi mempunyai dua kelemahan yaitu reliabilitas dan validitas.

Langkah 4 : Pemeriksaan Referensi

Personal references tentang karakter pelamar biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat, baik yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta oleh organisasi. Bila referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif. Oleh karena itu, referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan. *Employment references* berbeda dengan referensi pribadi karena mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar. Banyak petugas Divisi Sumberdaya Manusia (Bagian Personalia) bersikap skeptis terhadap referensi-referensi tersebut, karena dalam kenyataannya organisasi sangat jarang untuk mendapatkan referensi yang benar. Keadaan tersebut menyebabkan banyak organisasi menghilangkan langkah ini dari proses seleksi. Biasanya organisasi lain mengganti referensi tertulis dengan melalui telepon.

Langkah 5 : Evaluasi Medis

Proses seleksi juga mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Pemeriksaan karyawan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar organisasi maupun oleh tenaga medis dalam organisasi itu sendiri. Evaluasi medis memungkinkan organisasi untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

Langkah 6 : Wawancara Atasan Langsung

Atasan langsung atau penyelia pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap para karyawan baru yang diterima. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Komitmen para penyelia pada umumnya akan semakin besar jika mereka diajak berpartisipasi dalam proses seleksi. Partisipasi mereka paling baik diperoleh melalui *supervisory interview*. Dengan mengajukan serangkaian pertanyaan, penyelia menilai kecakapan teknis, potensi, kesiediaan bekerja sama, dan seluruh kecocokan pelamar. Wawancara ini berguna sebagai suatu cara efektif

untuk meminimumkan perputaran karyawan, karena karyawan telah dapat memahami perusahaan dan pekerjaannya sebelum mereka mengambil keputusan untuk bekerja pada perusahaan.

Langkah 7 : Keputusan Penerimaan

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau divisi sumberdaya manusia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat (*public relation*), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Divisi sumberdaya manusia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahapan proses seleksi.

Sedangkan menurut William B. Werther dan Keith Davis (1997), proses seleksi meliputi:

1. Pemeriksaan berkas lamaran (*preliminary reception of application*)
2. Tes penerimaan (*employment test*)
3. Wawancara seleksi (*selection interview*)
4. Pemeriksaan referensi (*references and background test*)
5. Evaluasi medis (*medical evaluation*)
6. Wawancara atasan langsung (*supervisory interview*)
7. *Preview* terhadap pekerjaan yang riil (*realistic job preview*)
8. Keputusan penerimaan (*hiring decision*)

Menurut Gary Dessler (1998), proses seleksi meliputi langkah-langkah berikut:

1. Pelamar melengkapi formulir lamaran
2. Menggunakan alat seleksi
3. Mewawancarai calon final oleh atasan langsung (penyelia)

D. Tahap-tahap Sebelum Proses Seleksi

Agar pelaksanaan seleksi berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka harus diperhatikan tahapan sebelum proses seleksi, diantaranya adalah:

1. Perencanaan Sumberdaya Manusia
2. Analisis Jabatan
3. Analisis Kebutuhan pegawai
4. Rekrutmen

1. Perencanaan Sumberdaya Manusia

Menurut Torrington dan Huat (1994), perencanaan sumberdaya manusia merupakan kegiatan yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi, baik untuk kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam bentuk yang lebih operasional, perencanaan sumberdaya manusia merupakan kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi berapa sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi, baik mengenai jumlahnya, jenisnya, berapa yang tersedia, dan apa yang akan dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis (1997), perencanaan sumberdaya manusia merupakan proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik mengenai jumlahnya maupun jenisnya, sehingga Bagian Sumberdaya Manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan aktivitas-aktivitas lain yang lebih baik.

2. Analisis Jabatan

Untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang berkualitas suatu organisasi harus melakukan analisis terhadap tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh para pegawai. Dalam konteks rekrutmen dan seleksi, analisis jabatan perlu dilakukan karena informasi yang dihasilkan dari analisis jabatan tersebut dapat menjadi landasan untuk mencocokkan kualifikasi pelamar kerja dengan jabatan yang lowong.

3. Analisis Kebutuhan Pegawai

Analisis terhadap pegawai perusahaan, yaitu analisis mengenai apakah ada pegawai yang kurang dalam kesiapan melakukan tugas-tugas atau kurang di dalam kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan, yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, banyak diantara pegawai tidak melakukan tugas-tugas tertentu yang dapat disebabkan ketidaktahuan atau ketidakmampuan untuk melakukannya. Bilamana diidentifikasi kesalahan disebabkan ketidaktahuan, untuk ini dibutuhkan pelatihan.

4. Rekrutmen

Melalui informasi yang dihasilkan dari perencanaan sumberdaya manusia dan analisis jabatan, kemudian Bagian Sumberdaya Manusia melakukan proses penarikan pegawai. Pelamar dapat diperoleh dari dalam organisasi atau dari luar organisasi. Semakin besar jumlah pelamar yang berkualitas, maka akan semakin mudah bagi Bagian Sumberdaya Manusia untuk memilih pegawai yang berkualitas.

5. Hasil Seleksi dan Umpan Balik

Hasil akhir proses seleksi adalah manusia yang diterima sebagai karyawan baru. Apabila masukan-masukan seleksi diperhatikan dengan seksama dan langkah-langkah dalam proses seleksi diikuti secara benar, maka karyawan baru akan merupakan sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas merupakan bukti paling nyata dari proses seleksi yang baik. Untuk mengevaluasi baik karyawan baru maupun proses seleksi, diperlukan umpan balik. Umpan balik ini mencakup informasi tentang kepuasan karyawan, perputaran dan absensi, prestasi kerja, kegiatan serikat kerja atau sikap penyelia.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yakni tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki (Moh. Nazir, 1988 : 63). Sedangkan penelitian kualitatif atau penelitian naturalistik merupakan penelitian yang bersifat siklus, bukan linier seperti dalam penelitian kuantitatif. Karena sifatnya yang siklus/tidak linier, maka penelitian ini dilakukan secara berulang-ulang. Jumlah periode pengulangan tergantung pada tingkat kedalaman dan ketelitian yang dikehendaki. Dengan dilakukannya penelitian secara berulang-ulang pada obyek/subyek yang sama, tetapi dengan *setting* dan teknik pengumpulan data yang bervariasi, maka akan diperoleh informasi yang obyektif, valid dan konsisten. Dengan demikian masalah penelitian yang sebenarnya terjadi pada obyek/subyek penelitian dapat terjawab (Sugiyono, 1998:12).

Dalam tradisi penelitian kualitatif, disain penelitian bersifat fleksibel, umum dan muncul dengan sendirinya. Oleh karena itu disain penelitian kualitatif tidak pernah seragam. Bahkan, disain penelitian dapat berkembang dan dirubah pada saat penelitian berjalan.

Dalam konteks penelitian ini, kami melakukan 'penelitian pendahuluan' terlebih dahulu untuk mengetahui secara umum (garis besar) proses seleksi karyawan di Universitas Terbuka. Jika sudah mendapatkan jawaban atas pertanyaan tersebut, kami akan melanjutkan dengan pertanyaan penelitian yang lebih spesifik. Seperti telah dijelaskan oleh Wihadanto (2007, hal. 13) bahwa *dalam penelitian kualitatif seorang peneliti berangkat dari isu umum dan pertanyaan-pertanyaan terbuka terhadap objek penelitian. Sejalan dengan pemahaman yang semakin baik terhadap objek penelitian, maka akan semakin terkristal dan semakin spesifik pertanyaan penelitian tersebut. Sampai suatu*

saat, peneliti menemukan suatu titik fokus penelitian. Fokus adalah sebutan khas untuk permasalahan penelitian kualitatif. Jadi fokus adalah obyek yang menurut peneliti dianggap paling bermanfaat, paling menantang untuk diteliti.

Berdasarkan pada wawancara pendahuluan dengan informan, maka proses seleksi pegawai di Universitas Terbuka adalah sebagai berikut.

1. Melakukan seleksi administratif
2. Melaksanakan tes tertulis
3. Mengadakan tes wawancara
4. Menentukan pelamar yang diterima

Berdasarkan temuan tersebut, kami baru membuat rancangan penelitian, dan hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1. Rancangan Penelitian

NO.	PROSES SELEKSI KARYAWAN DI UNIVERSITAS TERBUKA	FOKUS/ATRIBUT PENELITIAN
1.	Melakukan seleksi administratif	a. Bagaimana UT melakukan seleksi administratif atas berkas lamaran yang masuk? b. Apakah ada pedoman dalam melakukan seleksi administratif? c. Jika ada, apakah pedoman tersebut digunakan dengan benar?
2.	Melaksanakan tes tertulis	a. Apakah pernah dilakukan uji validitas terhadap alat tes tersebut? b. Apakah pernah dilakukan uji reliabilitas terhadap alat tes tersebut?

NO.	PROSES SELEKSI KARYAWAN DI UNIVERSITAS TERBUKA	FOKUS/ATRIBUT PENELITIAN
3.	Mengadakan tes wawancara	<p>a. Apakah pewawancara pernah dilatih atau dibekali dengan pengetahuan atau teknik interview yang memadai?</p> <p>b. Apakah pewawancara dibekali dengan <i>job description</i>, <i>job specification</i> dan <i>job performance standar</i> yang mana semuanya itu memudahkan untuk mengajukan pertanyaan.</p>
4.	Menentukan pelamar yang diterima	<p>a. Bagaimana proses penentuan pelamar yang diterima sebagai calon karyawan?</p> <p>b. Apakah proses penentuan tersebut obyektif?</p>

Pengembangan fokus atau atribut penelitian di atas tidak lepas dari konsep yang terdapat dalam teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Pemahaman teori dalam penelitian kualitatif bukan sesuatu yang tabu. Pemahaman obyek penelitian secara teoritis akan membantu peneliti di lapangan pada saat mengumpulkan data. Dengan kata lain, pemahaman peneliti secara teoritis terhadap data akan memudahkan peneliti bekerja serta akan memberi wawasan yang luas terhadap peneliti untuk mengembangkan berbagai pertanyaan yang terkait dengan data.

B. Sampel Penelitian dan Informan

Sesuai dengan tradisi penelitian kualitatif serta karena objek penelitian ini adalah studi kasus, maka peneliti tidak mementingkan generalisasi. Dengan demikian penentuan jumlah sampel menjadi tidak penting. Pertimbangan sampel bukan berdasarkan keterwakilan populasi, namun lebih kepada kemampuan sampel (responden) untuk memasok informasi selengkap mungkin kepada peneliti. Pengambilan sampel dapat terus dilakukan selama lebar dan kedalaman pengetahuan dari isu yang diteliti terus berkembang. Pengambilan sampel berhenti pada saat peneliti tidak mendapatkan pengetahuan atau pemahaman baru.

Dalam penelitian ini kami langsung menentukan sampel yang peneliti anggap mampu memberikan informasi selengkap dan seakurat mungkin. Sampel atau responden dalam penelitian ini terdiri atas:

- a. pejabat pada Bagian Kepegawaian UT
- b. kepala unit
- c. pewawancara (*interviewer*)
- d. pegawai yang sudah lulus seleksi

C. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara secara mendalam dan mempelajari dokumen. Dalam penelitian kualitatif, salah satu cara memilih *informan* (peserta wawancara) adalah melalui *key person*. Memperoleh *informan* penelitian melalui *key person* digunakan apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang obyek penelitian maupun informasi penelitian, sehingga dia membutuhkan *key person* untuk memulai wawancara (Bungin, dalam Wihadanto, hal.10). Dalam metodologi penelitian kualitatif, wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang utama. Wawancara dapat dilakukan secara individu (secara mendalam) maupun kelompok.

Wawancara dapat dilakukan dalam bentuk sebagai berikut.

- a. *Tidak Terstruktur* : tidak ada pertanyaan khusus atau urutan pertanyaan yang akan diajukan, biasanya dimulai dengan narasi seorang peserta.

- b. *Semi terstruktur* : biasanya dimulai dengan beberapa pertanyaan khusus, selanjutnya sudut masing-masing individu sejalan dengan penggalian lebih lanjut oleh pewawancara.
- c. *Terstruktur* : menggunakan petunjuk wawancara yang rinci untuk mengatur urutan pertanyaan, namun pertanyaannya tetap terbuka.

Teknik Wawancara

1. Wawancara mendalam individu (*individual depth interview*)

Merupakan interaksi antara peneliti dengan seorang peserta (informan) tunggal.

2. Wawancara kelompok

Merupakan metode pengumpulan data dengan menggunakan lebih dari satu informan.

3. Kelompok Fokus

Merupakan suatu panel yang pada umumnya terdiri dari 6 – 10 orang yang dipimpin oleh seorang moderator.

D. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti membangun kesimpulan penelitiannya dengan cara “mengabstraksi” data empiris yang telah dikumpulkan dari lapangan dan mencari pola-pola yang terdapat dalam data tersebut.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Proses Seleksi Karyawan di Universitas Terbuka

Untuk mengetahui proses seleksi karyawan di Universitas Terbuka, kami melakukan wawancara secara mendalam dengan informan, dalam hal ini adalah : staf/pejabat di Bagian Kepegawaian, kepala unit, pewawancara dan staf yang sudah menjadi pegawai. Berdasarkan wawancara secara mendalam, terutama dengan jajaran Bagian Kepegawaian, maka secara garis besar proses seleksi karyawan pada Universitas Terbuka adalah sebagai berikut.

1. Langkah pertama adalah Bagian Kepegawaian melakukan seleksi administratif terhadap lamaran yang masuk. Ada kalanya surat lamaran yang masuk tidak lengkap atau tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Oleh karena itu maka perlu dilakukan seleksi administrasi terhadap lamaran yang masuk. Untuk pelamar yang lamarannya sudah lengkap, maka akan diberi nomor tes.

Berikut kami sampaikan pernyataan Bagian Kepegawaian tentang langkah pertama dalam seleksi pegawai di UT, yakni tentang seleksi administratif.

Yaaah...namanya orang banyak. Ada pelamar yang berkasnya sudah lengkap, ada juga yang belum. Tidak jarang, pelamar yang datang atau mengirim berkas, tidak sesuai dengan ijazah yang diperlukan. Misalnya yang dibutuhkan adalah pelamar yang berlatarbelakang Pendidikan Bahasa Indonesia. Ehh...ternyata yang melamar adalah lulusan Sastra Indonesia. Hal-hal seperti ini sering terjadi. Oleh karena itu, seleksi administrasi itu penting. (Karyawan Bagian Kepegawaian)

2. Selanjutnya pelamar mengikuti tes tertulis. Tes Tertulis meliputi Tes Pengetahuan Umum (TPU) dan Tes Bakat Skolastik (TBS).

Tes Pengetahuan Umum (TPU) meliputi materi tentang:

- a. Bahasa Indonesia
- b. Pancasila
- c. Kebijakan pemerintah

- d. Tata negara
- e. Sejarah
- f. Bahasa Inggris

Tes Bakat Skolastik (TBS) meliputi materi tentang:

- a. Kemampuan penalaran verbal
- b. Kemampuan penalaran kuantitatif
- c. Kemampuan penalaran analisis

Untuk mendukung pernyataan di atas, berikut kami petik jawaban yang disampaikan oleh staf Bagian Kepegawaian dalam suatu wawancara.

Sudah dua tahun ini, naskah ujian tertulis disiapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Bagi pelamar di UPBJJ, pelaksanaan ujian dilakukan di masing-masing UPBJJ yang telah ditentukan. (Bagian Kepegawaian)

3. Langkah selanjutnya adalah memeriksa hasil test. Hasil tes TPU dan TBS dari pelamar, baik yang ada di UT Pusat maupun di UPBJJ kemudian dikirim ke Bagian Kepegawaian UT Pusat. Selanjutnya Bagian Kepegawaian UT Pusat mengirim hasil tes tersebut ke Departemen Pendidikan Nasional. Penentuan lulus atau tidaknya para pelamar dalam mengikuti Tes Pengetahuan Umum (TPU) dan Tes Bakat Skolastik (TBS) ditentukan oleh tim dari Departemen Pendidikan Nasional.

Berikut kutipan tentang pernyataan yang mendukung informasi di atas.

Untuk tahun ini dan tahun lalu, yang menentukan lulus atau tidaknya tes tulis adalah pihak departemen. Jadi pihak UT tinggal menunggu hasilnya (Pejabat di Bagian Kepegawaian).

4. Setelah pelamar dinyatakan lulus Tes Pengetahuan Umum (TPU) dan Tes Bakat Skolastik (TBS), pelamar tersebut masih harus mengikuti tes berikutnya, yaitu tes substansi dan wawancara yang dilakukan oleh tim dari Universitas Terbuka sendiri.

Tes substansi meliputi materi tentang:

- a. Pengetahuan tentang Pendidikan Jarak Jauh atau pengetahuan mengenai UT
- b. Pengetahuan yang relevan dengan unit yang akan ditempati. Misalnya, bagi pelamar untuk dosen Jurusan Manajemen, maka materi substansinya terdiri dari pengetahuan bidang manajemen.

Biasanya pewawancara adalah perwakilan dari unit calon pengguna. Misalnya, bagi pelamar teknisi untuk unit Pusat Komputer akan diwawancarai oleh staf dari unit tersebut. Bagi pelamar untuk dosen pada Fakultas Ekonomi, akan diwawancarai oleh perwakilan dari Fakultas Ekonomi.

Sebagai pelengkap atas temuan di atas, berikut kami sampaikan pernyataan dari pejabat Bagian Kepegawaian.

Pada tes ini, UT menetapkan kebijakan yang dikenal istilah 3F, yang merupakan singkatan dari 3 x Formasi. Artinya, pelamar yang dinyatakan diterima untuk mengikuti tes substansi dan tes wawancara maksimum berjumlah 3 kali jumlah formasi yang dibutuhkan. Misalnya Fakultas Ekonomi mempunyai formasi lowongan 1 orang, maka jumlah pelamar yang diterima untuk mengikuti tes substansi dan tes wawancara maksimum berjumlah 3 orang. Andaikata pelamar yang lulus untuk mengikuti tes substansi dan tes wawancara berjumlah 5 orang, maka harus tetap diambil 3 orang saja, selanjutnya dari 3 orang tersebut yang diambil hanya 1 orang yang terbaik berdasarkan hasil tes substansi dan wawancara (Bagian Kepegawaian).

5. Setelah hasil tes substansi dan tes wawancara diserahkan kepada Bagian Kepegawaian Universitas Terbuka, maka langkah selanjutnya adalah panitia mengadakan analisis/penilaian terhadap hasil Tes Tertulis dan Wawancara. Selanjutnya hasil analisis tersebut dibahas pada rapat pleno yang dipimpin oleh Rektor untuk menentukan calon pelamar terbaik yang akan diterima sebagai calon karyawan. Setelah calon karyawan sudah ditetapkan, maka selanjutnya pihak Universitas Terbuka mengumumkan secara terbuka calon karyawan terpilih.

6. Langkah berikutnya calon karyawan tersebut harus melengkapi berkas-berkas sesuai dengan persyaratan yang ditentukan oleh UT. Setelah berkas lamaran calon pegawai lengkap, kemudian calon pegawai tersebut diusulkan mendapatkan Nomor Induk Pegawai (NIP) ke Departemen Pendidikan Nasional. Setelah SK turun kemudian calon karyawan langsung bisa bekerja di UT.

B. Perbandingan antara Proses Seleksi Karyawan di Universitas Terbuka dengan Proses Seleksi Berdasarkan Teori

Sering kita mendengar opini yang tidak baik dalam proses seleksi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Momon Sudarma dalam suatu artikel yang dimuat dalam surat kabar *Pikiran Rakyat* (24 Maret 2006) pernah menulis tentang proses seleksi PNS yang sering kali dianggap hiperrekrutmen atau hiperseleksi. Menurut Momon, proses rekrutmen atau seleksi PNS disebut hiperrekrutmen atau hiperseleksi apabila prosesnya tidak mempunyai indikator atau alat ukur yang jelas dan obyektif.

Bagaimana dengan proses seleksi di Universitas Terbuka, apakah sudah mempunyai indikator atau alat ukur yang jelas? Apakah proses seleksi karyawan di Universitas Terbuka sudah sesuai dengan teori dalam buku-buku Manajemen Sumberdaya Manusia? Untuk mengetahui hal itu, kami mencoba mewawancarai dengan berbagai pihak, yaitu Bagian Kepegawaian, pewawancara dan pegawai yang sudah menjadi PNS di Universitas Terbuka.

Dalam membandingkan teori, kami menggunakan proses seleksi menurut William B. Werther dan Keith Davis dan Gary Dessler. Adapun, hasil perbandingan tersebut adalah sebagai berikut.

Proses Seleksi di Universitas Terbuka	Proses Seleksi Menurut William B. Werther dan Keith Davis	Proses Seleksi Menurut Gary Dessler
Seleksi administratif (terhadap berkas lamaran)	Pelamar melengkapi formulir lamaran	Pemeriksaan berkas lamaran (<i>preliminary reception of application</i>)
Melakukan tes tertulis	Tes penerimaan (<i>employment test</i>)	Menggunakan alat seleksi
Melakukan tes wawancara (bagi yang diterima)	Wawancara seleksi (<i>selection interview</i>)	Mewawancarai calon final oleh atasan langsung (penyelia)
Menentukan pelamar yang diterima	Pemeriksaan referensi (<i>references and background test</i>)	
	Evaluasi medis (<i>medical evaluation</i>)	
	Wawancara atasan langsung (<i>supervisory interview</i>)	
	Preview terhadap pekerjaan yang riil (<i>realistic job preview</i>)	
	Keputusan penerimaan (<i>hiring decision</i>)	

Berdasarkan proses di atas, maka pada dasarnya, secara garis besar proses seleksi pegawai di Universitas Terbuka tidak begitu berbeda dengan proses seleksi yang dikemukakan oleh Gary Dessler. Namun dibandingkan dengan proses seleksi yang dikemukakan oleh William B. Werther dan Keith Davis, proses seleksi pegawai di UT lebih sederhana.

C. Analisis Lebih Mendalam Terhadap Proses Seleksi Karyawan di Universitas Terbuka

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa proses seleksi merupakan langkah yang sangat penting sebab hasil dari proses seleksi yang tidak baik berpotensi menghasilkan sumberdaya manusia tidak baik pula. Berdasarkan temuan di atas, proses seleksi di Universitas Terbuka secara garis besar memang relatif sama dengan proses seleksi yang terdapat dalam teori Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama berdasarkan pikiran Dessler. Namun demikian, jika kita melihat proses seleksi tersebut lebih dalam lagi,

maka akan ditemukan beberapa hal yang sebaiknya dilakukan tetapi belum dilakukan dalam proses seleksi di Universitas Terbuka. Secara rinci, hasil analisis yang lebih mendalam terhadap proses seleksi di UT adalah sebagai berikut.

PROSES SELEKSI DI UNIVERSITAS TERBUKA	TEMUAN YANG BERKAITAN DENGAN FOKUS/ATRIBUT PENELITIAN
Melakukan seleksi administratif (terhadap lamaran yang masuk)	<p>a. Dalam kegiatan ini, staf atau pejabat di Bagian Kepegawaian memeriksa dengan teliti berkas lamaran apakah sudah lengkap sesuai dengan persyaratan yang sudah ditentukan.</p> <p>b. Untuk langkah ini, Bagian Kepegawaian sudah mendasarkan diri pada Pedoman Simintas di mana berkas lamaran harus dilengkapi :</p> <p>(1). Ijazah dan transkrip yang sudah dilegalisir oleh dekan fakultas perguruan tinggi yang bersangkutan, (2). Kartu kuning pencari kerja dari Depnakertrans, (3). Surat Kelakuan Baik dari Kepolisian, (4). Surat Sehat dari dokter, (5). Pas Photo, dan lain-lain yang dianggap perlu.</p> <p>c. Dalam melakukan seleksi administratif tersebut, Bagian Kepegawaian sudah menerapkan sesuai dengan prosedur (Pedoman Simintas). Dalam pelaksanaannya juga tidak ada kendala karena staf Bagian kepegawaian sudah berpengalaman.</p>
Melaksanakan Tes Tertulis	<p>a. Dalam penyelenggaraan tes tertulis ini, sebagai institusi milik pemerintah, UT harus menggunakan instrumen tes tersebut. Terlepas tes tersebut <i>valid</i> atau tidak, <i>reliable</i> atau tidak <i>reliable</i>, pihak UT tetap harus menggunakan tes tersebut.</p>

PROSES SELEKSI DI UNIVERSITAS TERBUKA	TEMUAN YANG BERKAITAN DENGAN FOKUS/ATRIBUT PENELITIAN
	<p>Selama ini, Bagian Kepegawaian UT belum pernah melakukan uji validitas terhadap tes tersebut. Artinya, Bagian Kepegawaian belum pernah mengukur apakah tes tersebut dapat mengukur atau meramalkan pengetahuan, keterampilan, kapabilitas pelamar sehingga UT akan mendapatkan pegawai yang sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan. Namun demikian Bagian Kepegawaian meyakini bahwa instrumen tersebut sudah valid karena dibuat oleh para ahli.</p> <p>b. Selama ini, Bagian Kepegawaian UT belum pernah melakukan uji reliabilitas terhadap tes tersebut. Artinya, Bagian Kepegawaian belum pernah mengukur apakah tes tersebut konsisten jika digunakan berulang-ulang pada orang yang sama.</p>
Melaksanakan tes substansi dan wawancara	<p>Dalam pelaksanaan kedua jenis tes ini, ada beberapa hal yang kami anggap penting untuk dicatat, antara lain:</p> <p>a. tidak pernah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap materi tes substansi. Materi substansi hanya dibuat oleh satu atau dua orang staf unit kerja tertentu, kemudian ditelaah oleh satu orang ahli materi.</p> <p>b. wawancara tidak dibekali dengan pengetahuan atau teknik interview yang memadai. Selain itu,</p>

PROSES SELEKSI DI UNIVERSITAS TERBUKA	TEMUAN YANG BERKAITAN DENGAN FOKUS/ATRIBUT PENELITIAN
	<p>pewawancara juga tidak dibekali dengan <i>job description</i>, <i>job specification</i> dan <i>job performance standar</i> yang mana semuanya itu memudahkan untuk mengajukan pertanyaan. Di UT, pewawancara hanya dibekali dengan pedoman wawancara dan di <i>briefing</i> sebentar. Padahal untuk menjadi pewawancara yang baik pewawancara harus dilatih (1) bagaimana menilai pelamar; (2).bagaimana menggunakan penilaian; (3). bagaimana menghindari personal bias/<i>hallo effect</i>.</p>
Menentukan pelamar yang diterima	<p>a. Dalam langkah ini, tim penilai menganalisis hasil tes tertulis dan wawancara. Langkah ini merupakan langkah paling krusial. Menurut pihak Bagian Kepegawaian, dalam menganalisis atau menilai hasil tes tertulis dan wawancara, mereka sudah mempunyai Pedoman Penskoran.</p> <p>b. Pihak Bagian Kepegawaian merasa bahwa proses analisis dilakukan secara transparan dengan dihadiri para pimpinan unit, pimpinan universitas, para pewawancara dan Bagian Kepegawaian sendiri. Dengan demikian, proses penentuan tersebut berlangsung obyektif dan transparan.</p>



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Secara garis besar, proses seleksi karyawan baru di UT sudah sesuai dengan beberapa teori yang dikemukakan para ahli atau penulis buku Manajemen Sumberdaya Manusia.
2. Walaupun demikian, diantara proses tersebut, ada beberapa hal yang seyogyanya dilakukan namun belum dilakukan, misalnya :
 - a. tes masuk (terutama tes substansi) belum diuji validitas dan reliabilitasnya.
 - b. para pewawancara tidak pernah dilatih secara khusus agar mampu melakukan wawancara secara baik sesuai dengan prosedur yang lazim pada teori dalam proses seleksi. Selain itu, pewawancara tidak dibekali dengan *job description*, *job specification* dan *job performance standar* agar memudahkan dalam mengajukan pertanyaan

B. Saran

1. UT hendaknya melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap tes yang digunakan untuk proses seleksi karyawan.
2. Hendaknya UT melatih secara khusus para karyawannya yang ditunjuk dalam melaksanakan wawancara agar terhindar dari kesalahan-kesalahan seperti *halo effect*, personal bias dan lain-lain. Selain itu, hendaknya pewawancara dibekali dengan *job description*, *job specification* dan *job performance standar* yang mana semuanya itu memudahkan untuk mengajukan pertanyaan

REKOMENDASI HASIL PENELITIAN

1. Judul Penelitian: Praktek Proses Seleksi Karyawan Pada Univesitas Terbuka
2. Rekomendasi Pemanfaatan Hasil Penelitian untuk Pengayaan Bahan Ajar diberikan untuk:
Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Modul : Manajemen Sumber Daya Manusia
SKS : 3 SKS
Kode Modul : EKMA 4214

Rekomendasi yang diberikan adalah sebagai berikut:

- Praktek Proses Seleksi Karyawan di UT dapat dimasukan sebagai contoh dalam BMP Manajemen Sumber Daya Manusia.

Universitas Terbuka



DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan, Jakarta: Prenhalindo.
- Derek Torrington, Tan Chwee Huat, (1994), *Human Resource Management For South East Asia*, Singapore: Prentice Hall.
- Hollenbech, Noe, Wright, Benhart, (1994), *Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage*, 9 th, Illinois : Richard D Irwin, Inc.
- Hariandja, M.T. Fendi, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.
- Handoko, T. Hani, (2000), *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE.
- Mathis, Robert. L & Jackson, John. H, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 1, Jakarta : Salemba Empat.
- Nazir, Muhammad, (1988), *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Senge, Peter, (1995), *The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization*, London : Century
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sudarma, Momon, (01 Februari 2006), *Hindari Hiperseleksi PNS*, Bandung, Harian Pikiran Rakyat.
- Sugiyono, (1998), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Teguh, Amir dan Rosidah, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Universitas Terbuka, (2002), *Pedoman Penelitian dan Pengembangan*, Edisi Kedua, Jakarta : Universitas Terbuka.
- Werther, William & Davis, Keith, (1993), *Human Resource and Personnel Management*, Third Edition, Singapore: McGraw Hill.Co.
- Wihadanto, Ake, (2007), *Naskah Web Suplemen Metodologi Penelitian bisnis*, tidak diterbitkan.

PEDOMAN WAWANCARA PROSES SELEKSI CALON KARYAWAN UNIVERSITAS TERBUKA

Pedoman wawancara ini disusun sebagai atribut penelitian yang berjudul “Praktek Proses Seleksi Karyawan pada Universitas Terbuka”. Melalui pedoman wawancara ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai Praktek Proses Seleksi Karyawan pada Universitas Terbuka.

NO.	Pertanyaan
1.	Bagaimana UT melakukan seleksi administratif atas berkas lamaran yang masuk?
2.	Apakah ada pedoman dalam melakukan seleksi administratif?
3.	Jika ada, apakah pedoman tersebut digunakan dengan benar?
4.	Apakah pernah dilakukan uji validitas terhadap alat tes tersebut?
5.	Apakah pernah dilakukan uji reliabilitas terhadap alat tes tersebut?
6.	Apakah pewawancara pernah dilatih atau dibekali dengan pengetahuan atau teknik interview yang memadai?
7.	Apakah pewawancara dibekali dengan <i>job description</i> , <i>job specification</i> dan <i>job performance standar</i> ?
8.	Bagaimana proses penentuan pelamar yang diterima sebagai calon karyawan?
9.	Apakah proses penentuan tersebut obyektif?

CURICULLUM VITAE (CV)
Ketua Peneliti

1. Nama : Drs. Moh. Muzammil, M.M
2. NIP : 131671544
3. Tempat Tanggal Lahir : Madiun, 17 September 1961
4. Jenis kelamin : Laki
5. Agama : Islam
6. Status : Menikah
7. Pangkat/Golongan : Penata/ III/c
8. Jabatan : Lektor
9. Alamat Rumah : Jl. Belimbing IV no.12 Bantar Jati Bogor
10. Alamat Kantor : Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat, Pamulang
11. Alamat E-mail : muzamil@mail.ut.ac.id
12. Riwayat Pendidikan :

No.	Jenjang Pendidikan	Jurusan	Tahun Lulus
1.	S1 Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta	Manajemen	1985
2.	Pasca Sarjana Adm.Pengembangan SDM (Non Thesis) di UI	-	2003

13. Pengalaman Mengajar : Manajemen Strategik, Manajemen Pemasaran,
MSDM, Studi Kelayakan Bisnis dan
Perencanaan Pemasaran.

14. Pengalaman Menulis BMP : Teknik Penulisan Laporan, Strategi Pemasaran, Pemasaran
Sosial dan Manajemen Strategik.

CURICULLUM VITAE (CV)
Anggota Peneliti

1. Nama : Nenah Sunarsih, S.E.
2. NIP : 132300558
3. Tempat Tanggal Lahir : Bogor, 29 Juni 1977
4. Jenis kelamin : Perempuan
5. Agama : Islam
6. Status : Belum Menikah
7. Pangkat/Golongan : Penata Muda/ III/a
8. Jabatan : Asisten Ahli
9. Alamat Rumah : Jl. Kebon Pedes No. 74 Rt 01 Rw 04 Bogor
10. Alamat Kantor : Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat, Pamulang
11. Alamat E-mail : nenah@mail.ut.ac.id
12. Riwayat Pendidikan :

No.	Jenjang Pendidikan	Jurusan	Tahun Lulus
1.	S1 Fakultas Ekonomi Universitas Pancasila Jakarta	Manajemen	1999

13. Pengalaman Mengajar : Manajemen Operasi dan Manajemen Proyek

14. Pengalaman Penelitian:

No.	Judul Penelitian	Lama Penelitian	Tahun
1.	Kebijakan PT Jaguar Garment & Laundry Industries Dalam Keputusan Nama Merek	4 bulan	2004
2.	Pengaruh Kesiapan Tutor TAP Terhadap Nilai TAP Mahasiswa Pada Tutorial TAP Jurusan Manajemen FEKON UT	6 bulan	2006

CURICULLUM VITAE (CV)

Anggota Peneliti

1. Nama : Devi Ayuni, S.E.
2. NIP : 132299834
3. Tempat Tanggal Lahir : Medan, 3 Juni 1978
4. Jenis kelamin : Perempuan
5. Agama : Islam
6. Status : Menikah
7. Pangkat/Golongan : Penata Muda/ III/a
8. Jabatan : Asisten Ahli
9. Alamat Rumah : Perumahan Graha Yasa Asri Blok G/12 Serua, Sawangan
10. Alamat Kantor : Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat, Pamulang
11. Alamat E-mail : devi@mail.ut.ac.id
12. Riwayat Pendidikan :

No.	Jenjang Pendidikan	Jurusan	Tahun Lulus
1.	D3 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia	Administrasi Perkantoran dan Sekretari	1999
2.	S1 Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti	Manajemen	2002

13. Pengalaman Mengajar : Manajemen Strategik dan Pengantar Bisnis

14. Pengalaman Penelitian:

No.	Judul Penelitian	Lama Penelitian	Tahun
1.	Kebijakan PT Sayap Mas Utama dalam Membangun Merek Deterjen Soklin	4 bulan	2004
2.	Aktivitas Tutor dalam Tutorial Online pada Program Studi Manajemen Universitas Terbuka	6 bulan	2006